

Sara Tement (Oddelek za psihologijo, FF UM)

Učinkovito vodenje v času sprememb: kako graditi odpornost in zavzetost v kolektivu

Po delavnici boste:

...poznali in razumeli vpliv organizacijskih sprememb na zaposlene,

...poznali načela komunikacije v času organizacijskih sprememb,

...znali ustrezno uporabiti pridobljena spoznanja pri podpori in usmerjanju zaposlenih (in drugih deležnikov).



Zakaj je pomembno, da imate v kolektivu pozitivna stališča do sprememb?

Vodijo do lažjega sprejemanja sprememb

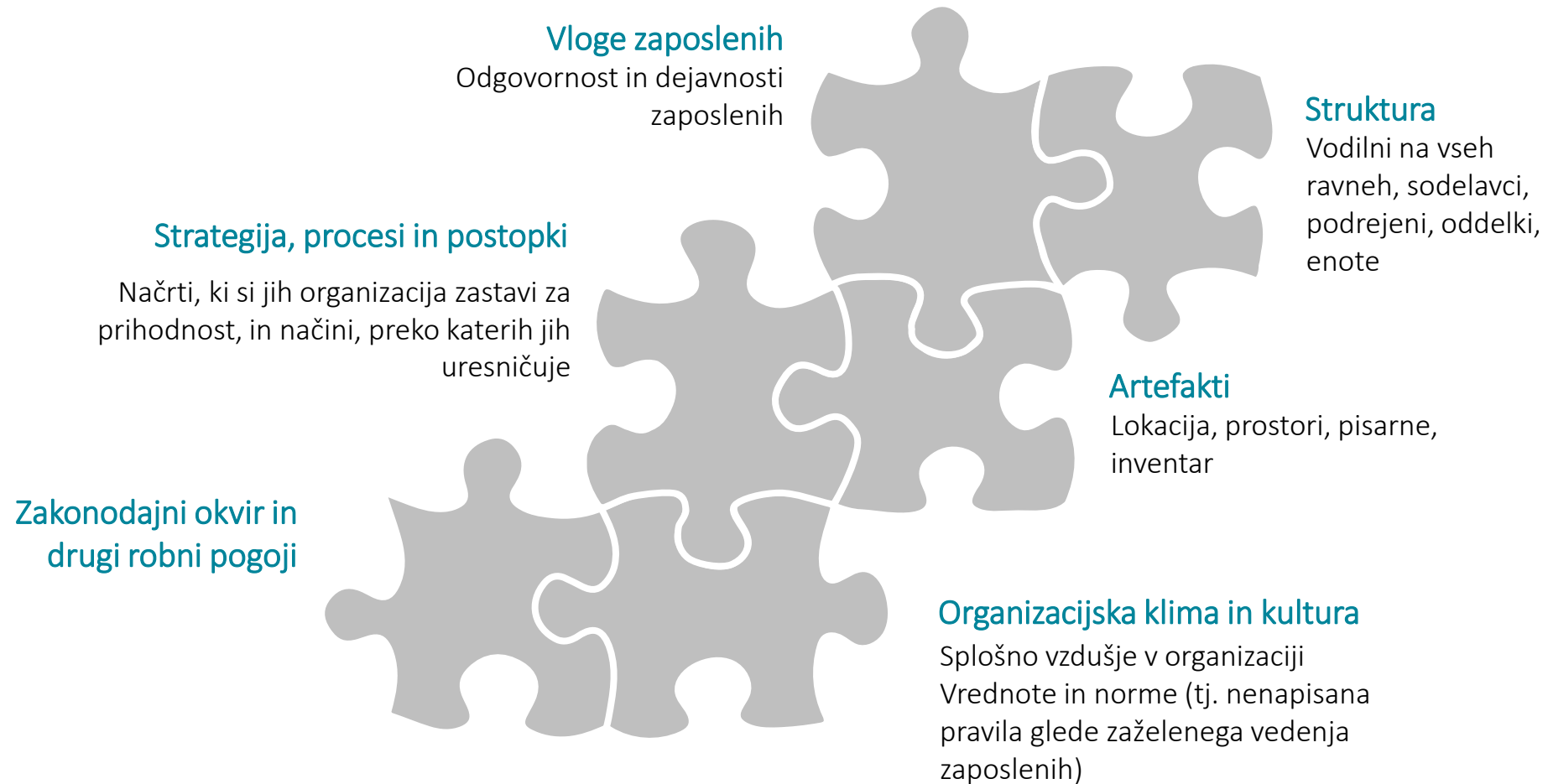
Vplivajo na rezultate po izvedeni spremembi

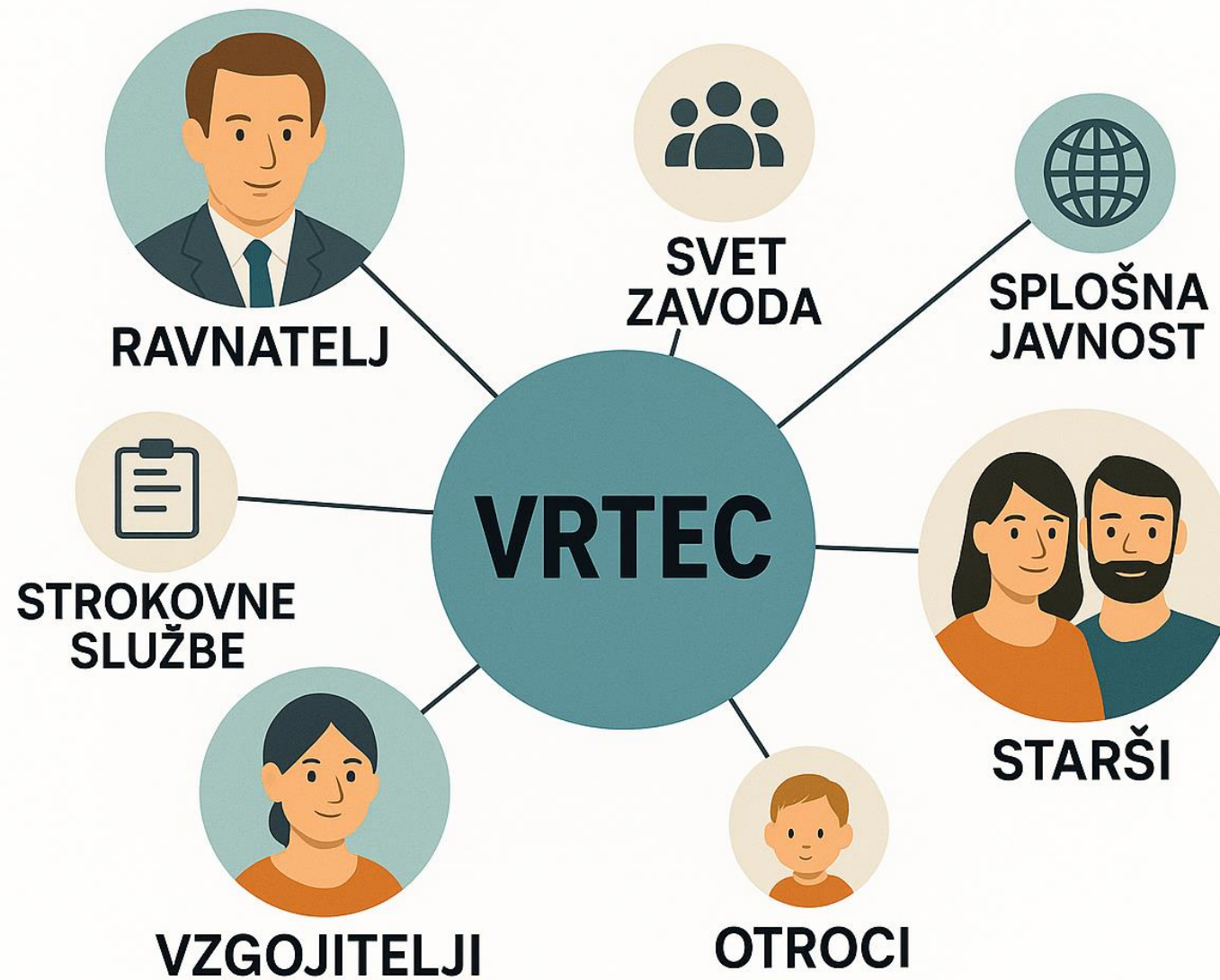
So povezana z nižjo fluktuacijo/boljšo zavzetostjo v času sprememb

So povezana z višjim delovnim zadovoljstvom v času sprememb

So povezana z boljšim psihološkim blagostanjem v času sprememb

Kaj se v organizacijah spreminja?





Kaj te spremembe lahko pomenijo za zaposlene?

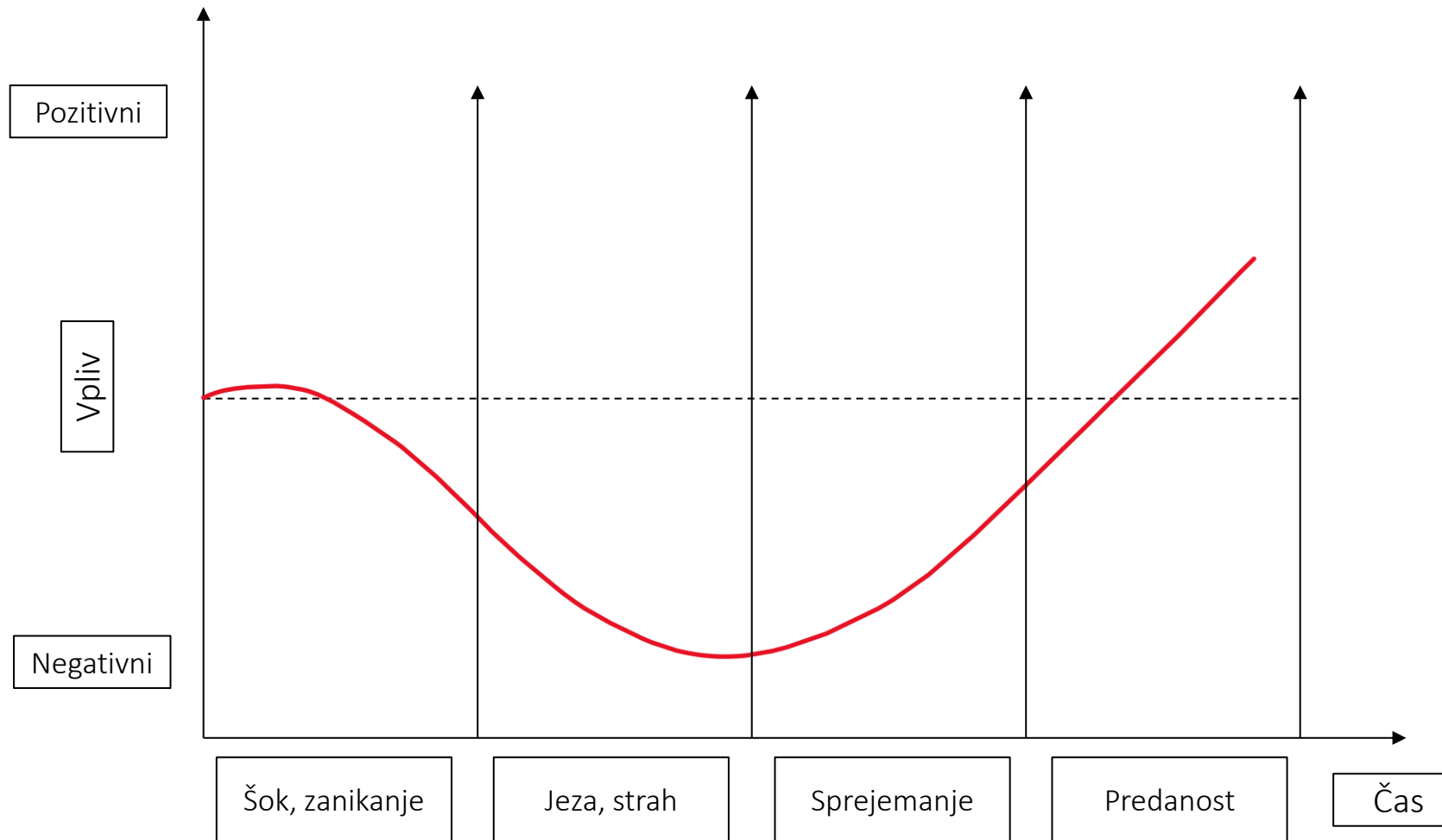
- **Negotovost glede prihodnosti** organizacije in lastne prihodnosti v njej
- **Nove komunikacijske poti**, novi sodelavci, novi nadrejeni
- **Negotovost glede novih procesov**, nerazumevanje novih procesov, **nove zahteve** povezane s spremenjenimi procesi
- **Nov in neznan delovni prostor**/lokacija
- **Odmik od znanih vzorcev dela**
- **Spremenjeno ozračje** pri delu in naše počutje v delovnem okolju

Organizacijske spremembe pomenijo odmik iz območja udobja

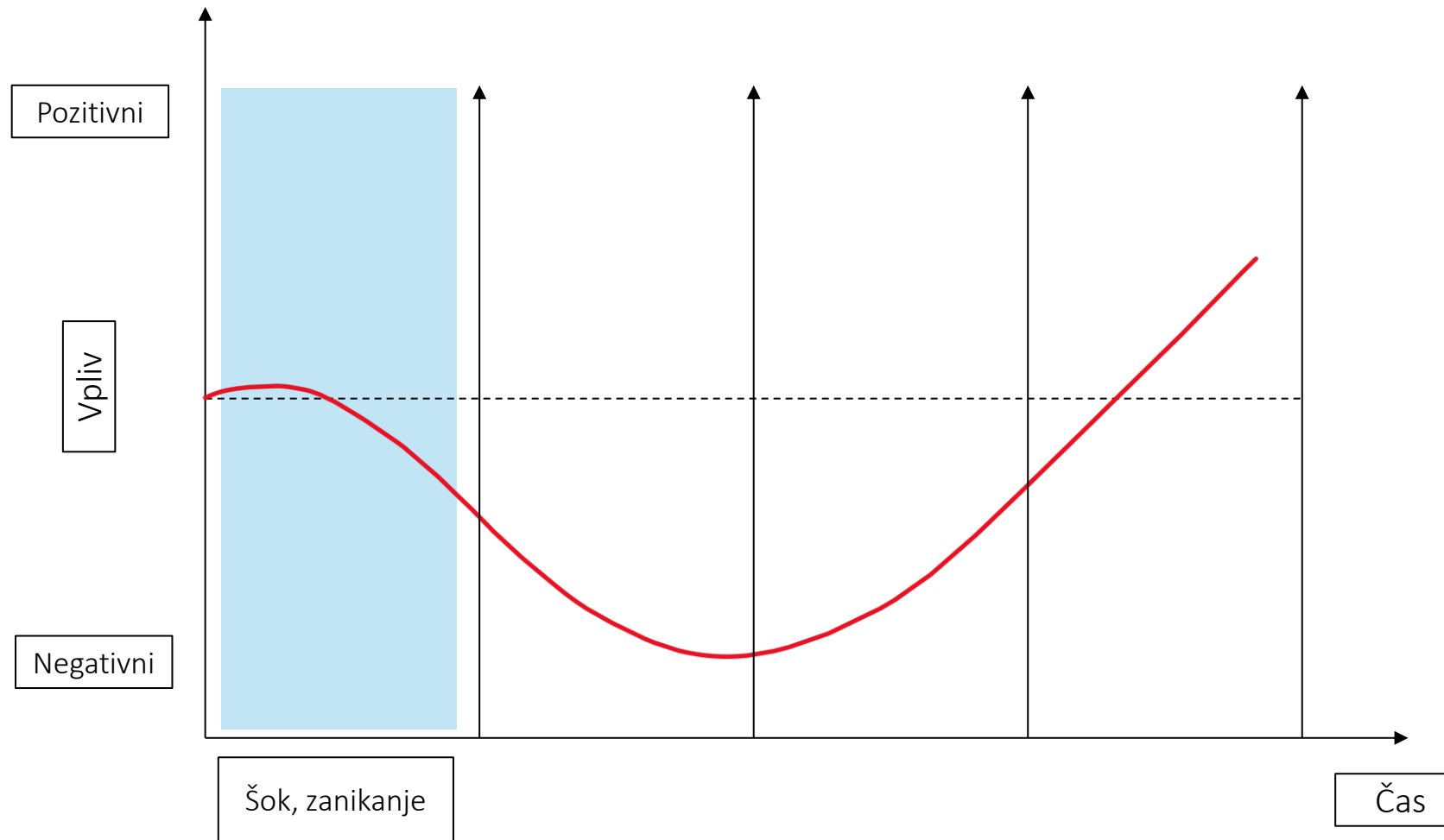
...v območje nelagodja;

...tudi, če je dejanska sprememba
prinaša večje udobje.

Kako se zaposleni odzivajo na spremembe?



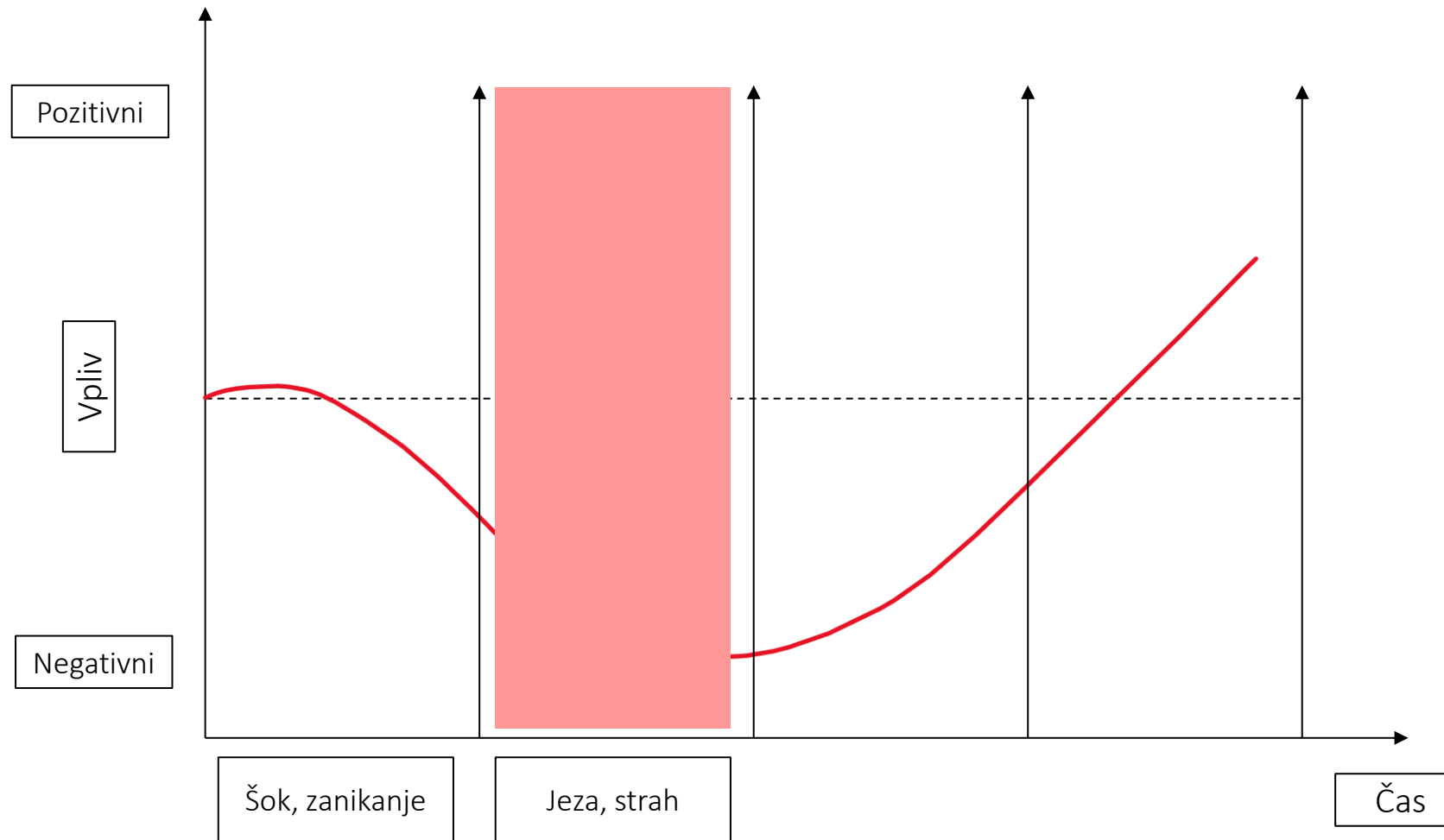
Kako se zaposleni odzivajo na spremembe?



Ko zaposleni prvič slišijo za spremembe...

- ...**ne želijo sprejeti**, da bo do spremembe prišlo oziroma da se sprememba že odvija;
- ...**so zmedeni** glede poteka spremembe in vpliva na procese, delovne naloge ter organizacijo;
- ...doživljajo veliko mero negotovosti.

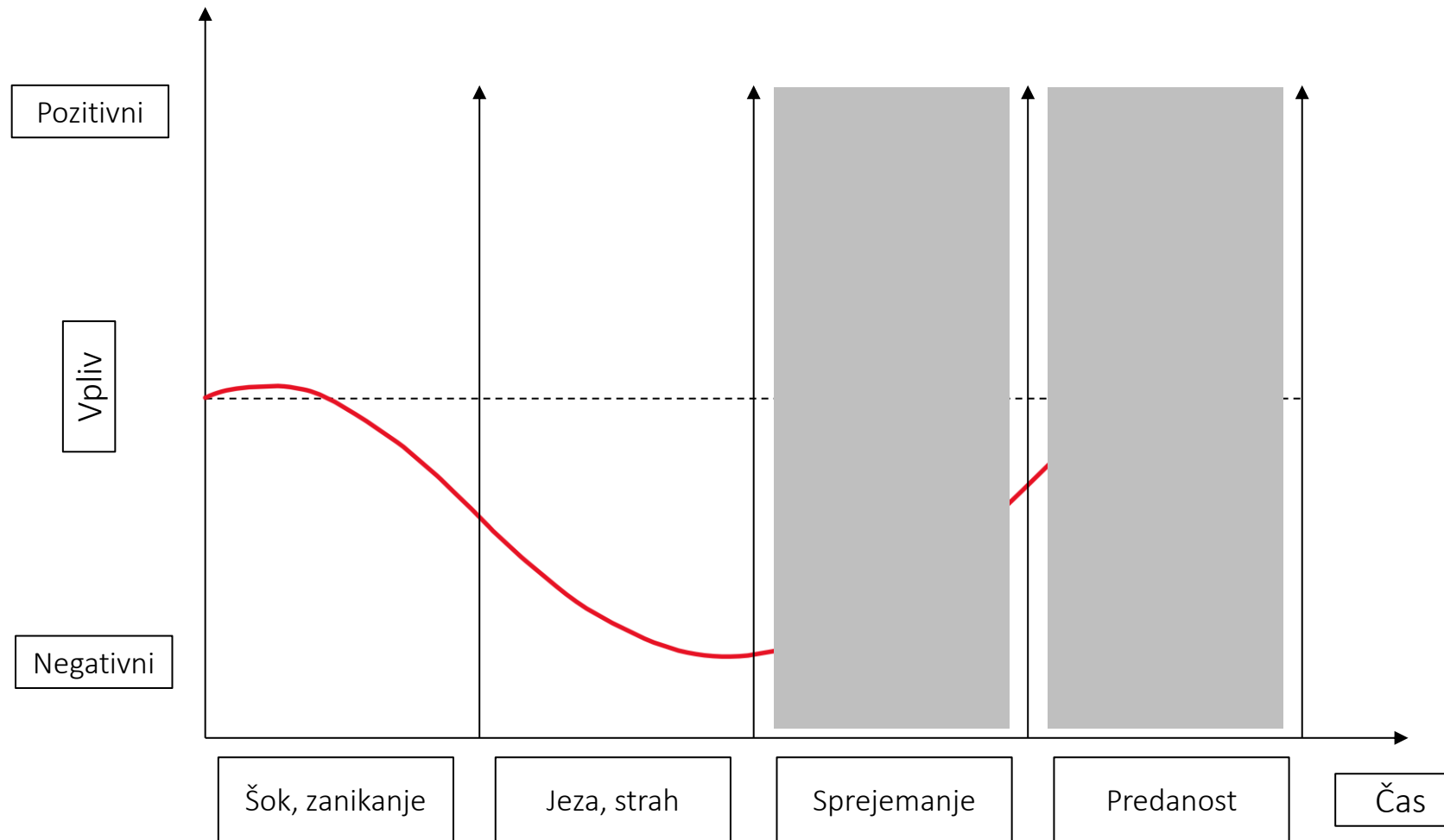
Kako se zaposleni odzivajo na spremembe?



Ko zaposleni spremembe že občutijo „na lastni koži“,

- ...se njihovi prvi odzivi **negativni**;
 - ...**se bojijo**, da bo sprememba negativno vplivala nanje;
 - ...**so jezni** zaradi spremembe / na ključne deležnike;
 - ...lahko **aktivno nasprotujejo spremembi**.
-
- Vsi strahovi in pomisleki zaposlenih so lahko utemeljeni ali neutemeljeni (npr. po spremembi se lahko nekdo dejansko sooča z večjimi delovnimi obremenitvami).

Kako se zaposleni odzivajo na spremembe?



Čez čas (se) zaposleni

- ...nehajo osredotočati na to, kaj so s spremembo izgubili;
 - ...**postopno sprejemajo ali se sprijaznijo** s spremembami;
 - ...**raziskujejo možnosti**, ki jih spremembe prinašajo;
 - ...in **spremembe doživljajo bolj realno** z vsemi prednostmi in pomanjkljivostmi.
-
- Zadnja stopnja nastopi, ko zaposleni skladno s spremembo dejansko spremenijo svoje poglede in načine dela ter s tem zase pridobijo določene ugodnosti.

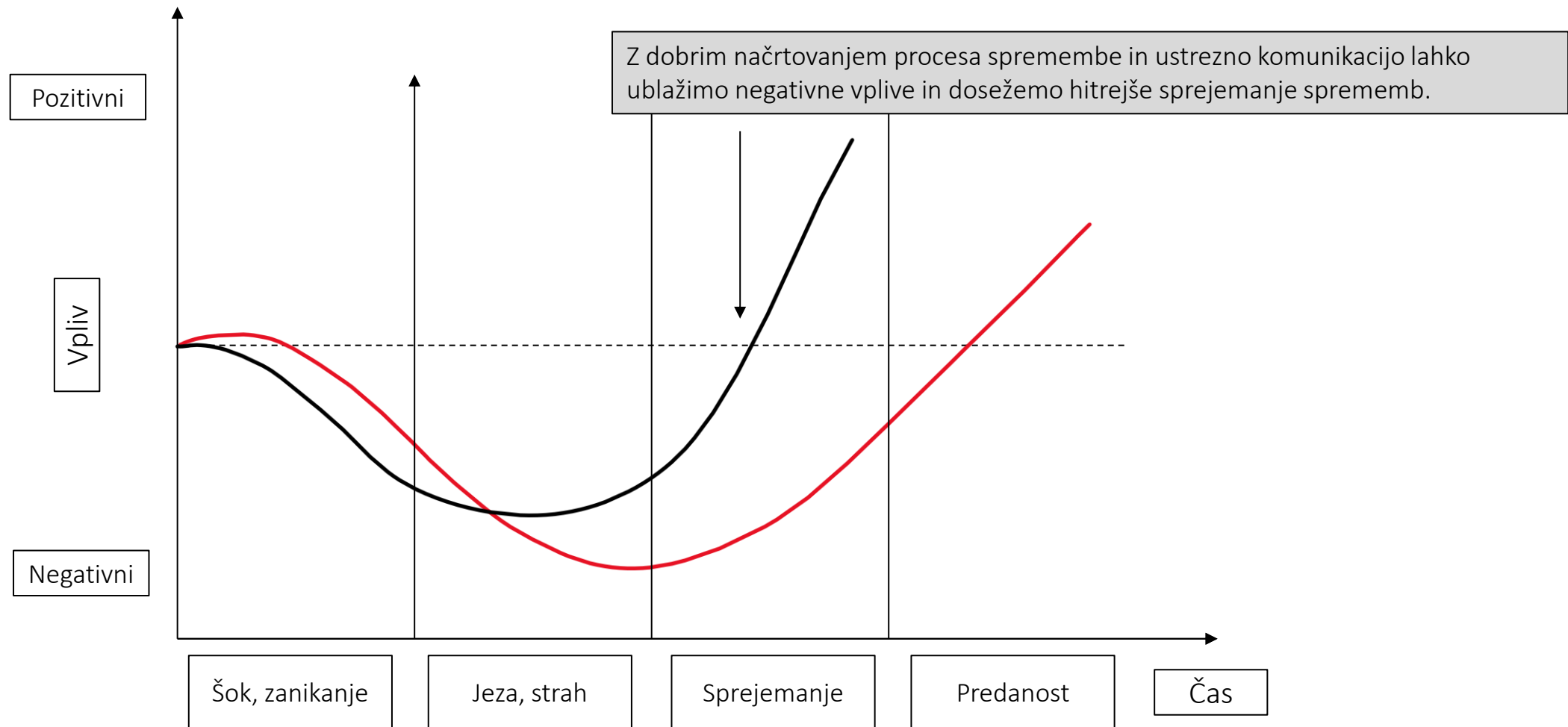
Ali se vsi zaposleni odzivajo na enak način?

Ne.



- Odzivi so odvisni od:
- samoučinkovitosti in miselne naravnosti k rasti,
 - kognitivne ocene sprememb;
 - strategij soočanja s stresom,
 - starosti, delovne dobe
 - narave spremembe.

Kako komunikacija vodilnih vpliva na doživljanje?



Katera organizacija je izbrala boljšo strategijo komuniciranja?

„Premišljen“ vrtec

Sprememba zakonodaje bo v vrtcih prinesla spremembe glede organizacije oddelkov in razporeditve otrok, vendar podrobnosti še niso dokončno določene. Ravnateljica meni, da vzgojiteljev trenutno **ni potrebno obveščati**, saj bi jih to lahko po nepotrebnem vznemirilo in sprožilo različne **govorice**.

Nekaterih informacij zato ne deli, ker ne želi, da bi vzgojitelji zastavljali preuranjena vprašanja, na katera trenutno **še nima jasnih odgovorov**. Poleg tega jo skrbi, da bi vzgojitelji in starši komunikacijo v negotovi situaciji razumeli kot njeno nekompetentnost.

„Odzivni“ vrtec

Sprememba zakonodaje bo v vrtcih prinesla spremembe glede organizacije oddelkov in razporeditve otrok, vendar podrobnosti še niso dokončno določene. Ravnateljici **se zdi nujno**, da vzgojitelje **obvesti o dogajanju**, da informacij ne bi pridobili iz drugih virov. S tem želi preprečiti netočne informacije.

Vzgojiteljem pojasni razloge za spremembe, predviden potek in tudi nejasnosti, ki so še prisotne. Ves čas je na voljo za vprašanja zaposlenih. Ravnateljica meni, da jo prav ta **odzivnost** dela posebej kompetentno v času sprememb.

Vpis kode 2514 1335 na menti.com ali



Kako naj vodja komunicira v času organizacijskih sprememb?

Vodja naj

- **pomaga razumeti in osmisliti spremembe** in ustrezno **upravlja z negotovostjo** v času organizacijskih sprememb;
- z vedenji predstavlja **vzglede** za zaposlene v času sprememb;
- krepi **ozračje skupnosti in medsebojne opore**;
- zagotovi določeno mero **nadzora nad spremembami** in omogoči **soodločanje o spremembah**.

Kako kot vodja izboljšati razumevanje sprememb pri zaposlenih?



Zaposlenim je potrebno predstaviti:

- Kaj konkretno se spreminja (zanje)?
- Zakaj?
- Kaj bodo spremembo pridobili?
- Kaj bo ostalo nespremenjeno?

Načelo „talk the walk“

V kakšnih okoliščinah nastanejo govorice?



Govorice navadno nastanejo v odsotnosti resničnih informacij ali ob pomanjkanju informacij.

Obvladovati jih je mogoče predvsem s politiko transparentne komunikacije ter preko izčrpnega in redna poročanja o spremembah in odločitvah.

Kako vzpostaviti transparentno komunikacijo v povezavi s spremembami?

Neučinkovita komunikacija



- Odlašanje z razkritjem spremembe
- Skrivanje informacij v povezavi s spremembo; brez pojasnil o tem, zakaj se določene informacije ne izdajo
- Podajanje nasprotujočih si informacij
- Podajanje informacij v medijih (brez direktne komunikacije z zaposlenimi)
- „brez komentarja“ (kadar zaposleni prosijo za pojasnila)

Učinkovita komunikacija



- Obveščanje o spremembah, tudi če so procesi sprememb šele na začetku
- Vzpostavitev časovnice glede obveščanja
- Pojasnila v povezavi s tem, katere informacije lahko podamo in katere ne
- Skupno in transparentno načrtovanje sprememb in komunikacijskih procesov
- Razjasnitev vrednot, ki bodo vodile proces sprememb
- Obveščanje zaposlenih pred mediji
- Obvestila je potrebno prilagoditi posameznim ciljnim skupinam zaposlenih

Kaj narediti, če kot vodja ne verjameš v načrtovane spremembe?

- z negativnimi čustvenimi odzivi je potrebno upravljati **zasebno**, ne pred zaposlenimi;
- preveriti je potrebno, če imamo na voljo **vse informacije**, ki so vodile do sprejetja odločitve;
- če je le možno, **se zaposlenim ne pridružite v njihovem negativnem čustvovanju** v povezavi s spremembami;
- ne pozabite, da ste zaposlenim dolžni spremembe pojasniti, **ne pa** jih nujno **zagovarjati**;
- osredotočite se na to, kar je **najboljše za organizacijo**, in ne na to, kar je najboljše za vas ali vašo ekipo.

Zakaj je pomembno, da zaposleni imajo občutek nadzora v času sprememb?

- Občutek nadzora je **psihološka okoliščina**, ki najbolj ključno prispeva k delovni zavzetosti, organizacijski pripadnosti in storilnosti.
- V kolikor zaposleni imajo določeno mero nadzora nad spremembami, jih doživljajo kot **manj stresne**, do njih **občutijo manj odpora** in jih **ocenjujejo bolj pozitivno**.

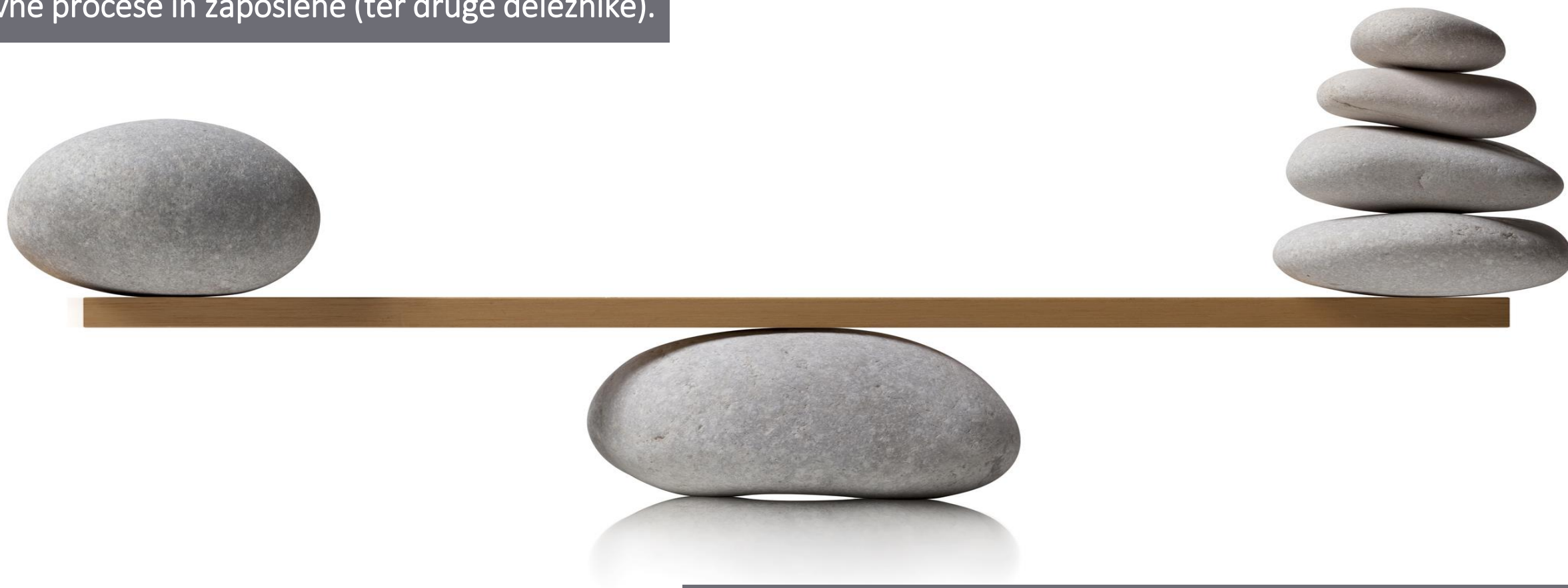
Kako kot vodja povečati občutek nadzora pri zaposlenih v času sprememb?

Zaposlenim se lahko dodeli možnost soodločanja o procesu sprememb – kljub temu, da pogosto nimajo možnosti odločanja o tem, ali bo do spremembe prišlo.

Vodje lahko od zaposlenih pridobijo povratne informacije o posameznih odločitvah v procesu implementacije sprememb (npr. kdaj se bo kakšna sprememba izvršila, kako, kdo bo vključen).

Lahko se vzpostavijo posebni delovni timi, organizirajo se lahko fokusne skupine, intervjuji.

Pri spremembah je ključnega pomena, da kot vodja najdemo ravnovesje med osredotočenostjo na delovne procese in zaposlene (ter druge deležnike).



V času organizacijskih sprememb je „kako“ spremembe najavimo enako ali bolj pomembno kot „kaj“ spremembe sploh so.

Hvala za pozornost in sodelovanje.

sara.tement@um.si

Kdaj so negativni odzivi najverjetnejši?

...pri spremembah, ki so nepričakovane (za razliko od teh, ki so načrtovane)

...pri spremembah, ki so transformacijske (za razliko od sprememb, ki so prilagoditvene)



Ali zaposleni spremljajo odzive vodje v času sprememb?

Da.

Zato je pomembno je, da vodje sami razumejo spremembe, vanje verjamejo in jih „živijo“.

Vodje morajo v času sprememb biti vzgled za ustrezna vedenja, biti morajo „videni“.

Načelo „walk the talk“

